

## Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe: zwischen Selbstverständlichkeit im Anspruch und Zurückhaltung in der Praxis

Merchel, Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Verlag Barbara Budrich

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Merchel, J. (2018). Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe: zwischen Selbstverständlichkeit im Anspruch und Zurückhaltung in der Praxis. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung / Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research*, 13(4), 445-458. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v13i4.05>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

# Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe: Zwischen Selbstverständlichkeit im Anspruch und Zurückhaltung in der Praxis

*Joachim Merchel*

## **Zusammenfassung**

Die Divergenz zwischen der selbstverständlichen Proklamation von „Qualität“ als Leitorientierung einerseits sowie einer Zurückhaltung und teilweise Skepsis der Praxisakteure gegenüber Qualitätsmanagement andererseits bedarf der Erklärung, um zu fachlich tragfähigen Perspektiven in der Praxis der Qualitätsentwicklung zu gelangen. Mögliche Erklärungen liegen in einer mangelnden Ausrichtung von Verfahren an den Handlungslogiken in der Kinder- und Jugendhilfe, in der unzureichenden Erzeugung und Kommunikation des Sinngehalts von Qualitätsentwicklung sowie in der mangelnden Wahrnehmung und Verarbeitung von Spannungsfeldern und Paradoxien, mit denen Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit durchzogen ist. Daraus lassen sich Leitorientierungen für eine differenzierende Praxis der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe zwischen Verfahrensstandardisierung und reflexiven Verfahren formulieren.

*Schlagwörter:* Qualitätsentwicklung, Verfahrensstandardisierung, reflexive Verfahren der Qualitätsentwicklung, Professionalität in der Kinder- und Jugendhilfe, Qualität als Leistung der Organisation

*Quality development in child and youth welfare: between demanded taken-for-grantedness and restraints on a practical level*

## **Abstract**

The divergence between the self-evident proclamation of “quality” as a guiding orientation on the one hand, and a reluctance and partial scepticism of social workers and other practice agents towards quality management on the other hand requires an explanation in order to develop a professionally viable approach of quality development. A possible explanation – first – comprises the fact that too often these procedures do not refer to the logic of action in child and youth welfare. Second, that too often the meaning of quality development is not sufficiently communicated, and finally that too often there is a lack of perception and moreover of active processing of paradoxes and fields of tension, quality development in social work is concerned with. By answering these questions, it is possible to develop guidelines for a differentiated practice of quality development in child and youth welfare in between simple process standardization and reflection of procedures.

*Keywords:* quality development, process standardization, reflexive methods of quality development, professional work in child and youth welfare, quality as a performance factor of organizations

## 1 Einleitung

Dass Professionalität im Handeln in der Kinder- und Jugendhilfe unter anderem darin besteht, dass sie (a) die in den Fachdiskursen formulierten fachlichen Anforderungen aufnimmt, (b) diese in Alltagshandeln übersetzt und ihnen eine methodische Form verleiht sowie (c) deren Umsetzung in systematisierten (also nicht zufällig entstehenden) Formen der Überprüfung bewertet, ist kaum umstritten. Mit diesen selbstverständlichen Anforderungen dürfte die Programmatik des Qualitätsdiskurses eigentlich zum Bestandteil des Selbstverständnisses einer Profession gehören, zumal dann, wenn auch „Qualität“ zu einer machtvollen Formel in der Umwelt der Kinder- und Jugendhilfe geworden ist. Es existieren – nicht nur aufgrund des Niederschlags der Qualitätsformel im SGB VIII (insbesondere § 22 Abs. 1, § 78b, § 79a SGB VIII) – institutionalisierte Erwartungen der Umwelt an die Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe, dass sie das Thema „Qualität“ explizit bearbeiten und systematisierte Aktivitäten zur Gewährleistung eines gewissen Maßes an Qualität unternehmen, um sich nicht dem Risiko eines Legitimationsverlustes auszusetzen (Walgenbach 2014; Walgenbach/Beck 2000). Qualität wird dadurch zu einem machtvollen Legitimationsbegriff, dass er eine hoch positive semantische Aufladung erfährt, aufgrund derer es sich keine Organisation und kein Akteur leisten können, sich offensiv gegen die Anmutung zu stellen, systematisch und offensiv an der „Qualität“ zu arbeiten (ausführlicher zum Qualitätsbegriff mit seinen normativen Implikationen und seinem dialogischen Impulscharakter siehe Merchel 2013, S. 39ff.).

Demgegenüber stehen eine vielfach zu beobachtende Haltung der Fachkräfte, die durch Skepsis gegenüber der als „Qualitätsmanagement“ etikettierten Praxis geprägt ist, und eine Zurückhaltung der Managementakteure in der Kinder- und Jugendhilfe, die ihre Organisationen eher zögerlich gegenüber den Herausforderungen des Qualitätsthemas öffnen und demgegenüber legitimatorisch auf andere Aktivitäten verweisen, die irgendeinen Bezug zu „Qualität“ aufweisen: Supervision, Personalentwicklung, kollegiale Beratungen, Fort- und Weiterbildung und viele mehr. Dass all dies sich in irgendeiner Weise auf „Qualität“ auswirkt, ist sicherlich nicht zu bestreiten, aber mit einem solchen ausgeweiteten Verständnis wird „Qualität“ bzw. „Qualitätsmanagement“ oder „Qualitätsentwicklung“ zu einer generellen, unspezifischen, entdifferenzierten Formel, die ihre eigentliche Herausforderung eingebüßt hat. Die spezifische Herausforderung des Qualitätsmanagements liegt zum einen in der Anforderung, Kriterien für „gute Arbeit“ zu definieren, die in einer Organisation zur Grundlage der organisatorischen und pädagogischen Arbeit gemacht werden, und zum anderen in einer organisationalen Verankerung der Bewertung und Reflexion der Arbeit anhand dieser Kriterien mit dem nachfolgenden systematisierten Bemühen, Schritte auf dem Weg des Verbesserns der Arbeit herauszuarbeiten und umzusetzen sowie diese Schritte wiederum systematisch auszuwerten (Merkel 2013, S. 16). Die Praxis des Qualitätsmanagements in manchen Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe folgt einem Bemühen, die Herausforderungen zu unterlaufen durch eine Trennung von „talk“ und „action“: Handlungen, die zunächst anderen Intentionen folgen, werden zum „Qualitätsmanagement“ umdefiniert, um sich auf diese Weise dem spezifischen Handlungsdruck des Qualitätsmanagements zu entziehen und dennoch auf der Ebene des legitimatorischen Redens den Eindruck zu erzeugen, dass man sich der Anforderung stellt (Merkens 2011, S. 50ff.). Der Qualitätsbegriff eignet sich für solche Umetikettierungen in besonderer Weise, weil sein semantischer Gehalt gleichzeitig unspezifisch und normativ

positiv aufgeladen ist: Er bietet eine semantische Hülle, in die Aktivitäten eingefasst werden können, die sich irgendwie auf „gute Arbeit“ beziehen – und das lässt im Grundsatz nichts außen vor, was in einer Organisation der Kinder- und Jugendhilfe von Belang ist.

Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung<sup>1</sup> wird ferner von vielen Fachkräften nicht nur deswegen mit Skepsis gesehen, weil es mit Arbeitsanforderungen und mit der Bereitschaft zur Bewertung der eigenen Arbeit einhergeht, sondern die Zurückhaltung resultiert auch aus einer spezifischen Weise, in der in manchen Organisationen das Thema praktisch verarbeitet wird. Beispielhaft sei hier aus einer Stellungnahme zum Qualitätsmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst einer Großstadt zitiert, in der die Skepsis von Fachkräften auf den Punkt gebracht und nachvollziehbar wird, wie die Praxis Widerstände gegenüber dem Thema erzeugt:

„Qualität der Sozialen Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst sollte vor allem das Kindeswohl, die Unterstützung der Eltern und anderer Erziehungsberechtigter und nicht die Kosteneffizienz und das starre Einhalten von Regeln in den Mittelpunkt stellen. (...) Qualität (...) stellt eine Grundlage für einen vertrauensvollen Beziehungsaufbau zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst und Adressat/innen dar. Der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung wird durch hohe Arbeitsbelastung und Standardisierung von Hilfeabläufen erschwert und ist zudem kaum objektiv messbar. An ihre Stelle tritt eine distanzierte und formalisierte soziale Dienstleistung. (...) Qualitätsstandards und Managementsysteme in der Sozialen Arbeit dürfen sich weder auf Verfahrensfragen (DIN ISO) beschränken, noch sollten diese im Fokus stehen. Eine enge Regulierung bzw. Qualitätssicherung über Verfahrensstandards nimmt der Sozialen Arbeit ihre Eigenständigkeit, die ein Kernmerkmal ihrer Professionalität ist. (...) Die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte kann durch Qualitätsmanagementverfahren zunehmend gesteuert und überwacht werden, die fachlichen Handlungsspielräume werden eingeschränkt. Die steigende Dokumentationspflicht dient dabei nicht allein der Einhaltung gesetzlicher Standards, sondern auch der engmaschigen Kontrolle, so dass Hilfebedarfe und passende Unterstützungsleistungen durch Dienstvorgesetzte und übergeordnete Fachkräfte abgelehnt werden können.“ (*Landesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst Hamburg* 2017)

Qualitätsmanagement wird in Verbindung gebracht mit Regulierung, mit Standardisierung, mit Formalisierung und mit einem fremdbestimmten Eingriff in die Professionalität des Handelns. Qualitätsmanagement erscheint dann als Gegenpunkt zu Professionalität, zu vertrauensvollen Beziehungen, die eigentlich der Zielpunkt sozialarbeiterischen Handelns sein sollten, zur Individualität der Arbeitsbeziehungen, die als kaum objektiv messbar angesehen werden. Die Reduktion auf formalisierte Verfahrensanweisungen wird kritisiert als eine mangelnde Beachtung der fachlich-inhaltlichen Ebene der Arbeit: Das Erzeugen von Vertrauen als Grundlage von Hilfe und Unterstützung und der Aufbau einer entsprechenden Beziehung zu den Adressaten. Qualitätsmanagement wird empfunden als ein Instrument zur Kontrolle von Fachkräften (unter anderem mithilfe „steigender Dokumentationspflichten“, also anwachsender Bürokratisierung) und als ein Verfahren zur fachfremden Kostensteuerung. Spannungen werden artikuliert: einerseits die Forderung, in der Umsetzung professioneller Handlungsorientierungen ein gewisses Maß an Eigenständigkeit und Flexibilität im Handeln zugestanden zu bekommen, und andererseits das Empfinden, dass das in der Organisation verankerte Qualitätsmanagement nur sehr begrenzt Qualität zu erzeugen vermag oder partiell sogar das Entstehen von Qualität behindert. Denn der Kern professionellen Handelns, der individuelle, Hilfe und Unterstützung ermöglichende Beziehungsaufbau zu den Adressaten, werden vom Qualitätsmanagement kaum oder gar nicht angesprochen oder gar durch Formalisierung, Bürokratisierung und Kontrolle bedroht. Qualitätsmanagement erscheint vielen Fachkräften nur sehr begrenzt

anschlussfähig an die Logik und die Modalitäten professionellen Handelns in der Kinder- und Jugendhilfe.

Die Divergenz zwischen der normativen Selbstverständlichkeit und Unabweisbarkeit einerseits, in der das Qualitätsthema in der Kinder- und Jugendhilfe daherkommt, sowie andererseits der Zurückhaltung, bisweilen Skepsis, auf die die Verarbeitung der Anforderung „Qualitätsentwicklung“ in der Praxis trifft, ist erklärungsbedürftig, damit man zu einer tragfähigen Strategie zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe gelangen kann. Dazu bedarf es (1) der Erläuterung zu den Anforderungen, die an Organisationen zur Konstruktion des Sinns von Qualitätsmanagement/Qualitätsentwicklung gestellt sind, (2) der Erörterung der im Qualitätsmanagement inhärenten Spannungsfelder und Paradoxien sowie (3) darauf aufbauend, der Skizzierung von Handlungsperspektiven, um sich in solchen Paradoxien reflexiv und balancierend zu bewegen und um produktive, der sozialpädagogischen Professionalität entsprechende Formen markieren zu können.

## 2 Anforderungen zur Erzeugung eines sinnhaften Qualitätsmanagements in der Kinder- und Jugendhilfe

Leitungspersonen, die tragfähige Modalitäten der Qualitätsentwicklung in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe aufbauen und verankern wollen, stehen vor der zentralen Aufgabe, explizite Sinnverständigung zu erzeugen (Merkel 2017). Ohne Sinnverständigung erfolgt keine Ankoppelung von Qualitätsentwicklungsmethoden an den Alltag der Fachkräfte. Wenn Qualitätsmanagement nicht bei „totem Material“ in Form von „QM-Handbüchern“, Checklisten, Ablaufdiagrammen etc. im Regal enden will, muss es durch aktive Mitwirkung der Organisationsmitglieder praktisch und positiv erfahrbar gemacht werden. Das kann nicht hervorgerufen werden ohne Motivationsbildung durch Sinnerzeugung, und zwar im differenzierenden Bezug auf die unterschiedlichen Handlungsbereiche der Organisationsmitglieder. Ferner erfordert Qualitätsentwicklung Aufwand und bindet Ressourcen der Organisation. Sinn und angezielter Nutzen müssen transparent verdeutlicht werden, um in der Breite der Organisationsmitglieder Akzeptanz für diese Ressourcenverwendung erzeugen zu können. Zum dritten ist die mikropolitische Bedeutung von Qualitätsmanagement in Rechnung zu stellen. Seine mikropolitische Relevanz ist Ausdruck der dem Qualitätsbegriff inhärenten Bewertungsdimension: Mit der Bewertung geht eine soziale Dynamik der Auseinandersetzung um Zuschreibungen, der sozialen Anerkennung, der Bedeutung von Prozessen und der diese Prozesse verantwortenden Akteure, der Breite oder Eingrenzung von Handlungsspielräumen etc. einher. Bewertungskriterien und in der Organisation gelebte Bewertungstabus geraten in die Debatte mit der Folge, dass Personen mit ihren Interessen und Einflussphären davon profitieren oder sich benachteiligt fühlen können (Merkel 2013, S. 175ff.; Bucker-Gärtner 1998). Die Mikropolitik-Belastung von Qualitätsmanagement kann grundsätzlich nicht vermieden werden, aber die im Qualitätsmanagement enthaltene mikropolitische Dramatik kann begrenzt werden durch eine offene kooperative Sinnerzeugung.

Die kommunikative Sinnerzeugung von Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe richtet sich zunächst auf drei elementare Anforderungen, denen sich Leitungspersonen stellen müssen:

- (1) Es muss ein einigermaßen konturiertes Bild zur beabsichtigten Qualität der Leistungen erzeugt werden. Mit diesem Bild wird ein Qualitätsversprechen markiert. Die Organisation setzt Signale, an welchen Vorstellungen zur Qualität die Fachkräfte in der Einrichtung ihre Arbeit ausrichten (sollen). Das Qualitätsversprechen erzeugt eine Legitimationsfolie: Diese muss fachlich aktuell und tragfähig sein und den Anforderungen machtvoller Interessenträger entsprechen, sodass eine Organisation der Kinder- und Jugendhilfe daran gemessen werden kann und in den (expliziten und impliziten) Bewertungsprozessen der Organisation Legitimation zugesprochen werden kann. Mit dem konturierten Bild zur beabsichtigten Qualität der sozialpädagogischen und organisationalen Leistungen schafft die Organisation Transparenz und erzeugt Legitimierbarkeit.
- (2) Die Organisation muss gewährleisten, dass dieses Qualitätsversprechen nicht zufällig und stark abhängig von den individuellen Eigenheiten der Organisationsmitglieder umgesetzt wird, sondern relativ kalkulierbar als „Versprechen und Leistung der Organisation“. Dadurch beugt die Organisation der Gefahr vor, dass das Bild zur beabsichtigten Qualität der Leistungen nicht nur proklamiert und als Teil der „Schauseite“ der Organisation (Kühl 2011, S. 136ff.) wahrgenommen wird, sondern als eine von den individuellen Zufälligkeiten der aktuell tätigen Fachkräfte relativ unabhängigen Organisationsleistung erkennbar wird. Die Organisation erzeugt ein Vertrauen ihr gegenüber: „Systemvertrauen“ statt lediglich „Vertrauen in Personen (Organisationsmitglieder)“.
- (3) Die Organisation muss solche Verfahren des Umgangs mit „Qualität“ ermöglichen und herausfordern, die den spezifischen Aufgaben und den Eigenheiten des Handlungsfeldes entsprechen. Für Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe sind es insbesondere drei Strukturmerkmale, die bei der Konzipierung von organisationsbezogenen Qualitätsmanagement-Verfahren zu berücksichtigen sind: Die sozialpädagogischen Aufgaben und Handlungen sind mit einem hohen Maß an Unsicherheit belegt – weder die Ausgangssituationen (Problemkonstellationen, Hilfeanforderungen, Förderungsaufgabe) noch die mit Erfolgsaussichten anzuwendenden Methoden sind eindeutig. Die pädagogischen Handlungen müssen individuell ausgerichtet sein und die Handlungen müssen prozessual an den Situationsverlauf und an die Entwicklungen des jungen Menschen und seiner Umgebung angepasst werden. Die Merkmale des Umgangs mit Unsicherheit, der Individualität und der Flexibilität in der Leistungserbringung müssen in die Modalitäten des Qualitätsmanagements eingehen. Bei mangelnder Beachtung dieser Charakteristika der Aufgabenstruktur würden „Qualitätsmängel“ erzeugt; eine „Leistung von der Stange“ (alle werden gleichbehandelt) oder ein äußerliches Routinehandeln ohne differenzierte Beachtung der jeweiligen Situationen wären solche „Qualitätsmängel“.

Es wird deutlich, dass diese drei Erfordernisse die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe mit erheblichen Gestaltungsanforderungen konfrontieren. Das bedeutet, dass generalisierte, in betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagementkonzepten entwickelte Verfahren nicht transferiert werden können und dass auch Konzepte, die für spezifische Handlungsfelder der Sozialen Arbeit entworfen wurden, nicht ohne weiteres für die Nutzung in anderen Handlungsfeldern verarbeitet werden können. Im Grundsatz muss jede Organisation ein für ihr Handlungsfeld und an ihre Alltagskonstellationen ankoppelungsfähiges Vorgehen bei der Qualitätsentwicklung erarbeiten, also einen „organisationsspezi-

fischen Sinn ihres Qualitätsmanagements“ konstruieren, prozessual modifizieren und dadurch weiterentwickeln. Der dafür erforderliche Aufwand und die dabei zu initiiierende organisationale Kreativität mögen eine Erklärung dafür liefern, dass Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nur begrenzt praktiziert wird und dass Erfahrungen mit eher bürokratisierten, dem Handlungsfeld wenig entsprechenden Verfahren eher zur Abneigung gegenüber Qualitätsmanagement geführt haben.

Die genannten Anforderungen sind bereits komplex genug. Intensiviert wird die Komplexität noch durch die Spannungsfelder und Paradoxien, mit denen die Sinnerzeugung beim Qualitätsmanagement durchzogen ist (vgl. unter anderem *Schmidt 2017*):

- Es soll durch organisationale Festlegungen „Qualität“ gewährleistet werden im Bewusstsein, dass in einem sozialpädagogischen Feld die Qualität der Leistungen nicht generalisiert zu erzeugen ist, sondern sich immer in Einzelfällen differenziert zeigen muss.
- Die Organisationsregelungen zur Gewährleistung von Qualität müssen sich in einem Handlungsfeld durchsetzen, das (a) von der Professionalität und damit vom Autonomiebewusstsein des Personals geprägt ist und das (b) seine Qualität insbesondere über personengeprägte Beziehungen erlangt, also über Interaktionsdynamiken, deren Qualität sich der Steuerung über die Organisation als nur partiell zugänglich erweist.
- Die Organisation als Adressat von Qualitätsanforderungen muss einerseits mit generalisierten Regelungen qualitätvolles Handeln zu steuern versuchen; andererseits muss die Organisation aufgrund der Notwendigkeit, das sozialpädagogische Handeln individuell und flexibel auszurichten, das Unterlaufen der Generalisierungen nicht nur dulden, sondern situationsentsprechend sogar fordern.
- Die Notwendigkeit, entlang der Leitdifferenz „gut/schlecht“ relativ eindeutige Codierungen vorzunehmen und dadurch den Kontingenzraum merklich einzugrenzen, bricht sich an einer gleichermaßen bedeutsamen Anforderung: an dem Erfordernis, die vielfach diffusen methodischen Normen der Kinder- und Jugendhilfe (z.B. die Formeln: Lebensweltorientierung, Sozialraumorientierung, gelingender Beziehungsaufbau, Herstellen von Vertrauen, Ressourcenorientierung, Empowerment, Schaffen von Arbeitsbündnissen, Bedürfnisorientierung und viele mehr) einigermaßen plausibel und handhabbar in die zu codierende Leitdifferenz „gut/schlecht“ (oder milder ausgedrückt: „Kriterien eingehalten/nicht eingehalten“) zu transferieren. Es besteht also das Problem, die inhaltliche Ebene von „Qualität“ so zu codieren, dass die Codierungen inhaltliche Eingrenzungen („Festlegungen“) bei gleichzeitigem partiellem Offenhalten („Flexibilisierungsoptionen“) für Interpretationen liefern.
- Da Qualität ein Konstrukt darstellt, das sich nicht allein durch Rekurs auf eine vermeintliche Fachlichkeit legitimieren lässt, sondern mit diversen Interessen und Machtpotentialen zur Durchsetzung von Interessen verknüpft ist, darf eine Organisation bei ihrem Qualitätsmanagement nicht allein die Kriterien der organisationsinternen Akteure einbeziehen, sondern muss sich im Raum der Interessendivergenzen unterschiedlich machtvoller Akteure innerhalb der Organisation und in der Organisationsumwelt (Finanzierer, Leistungsadressaten, sozialpolitische Akteure, relevante Partner in interorganisationalen Bezügen) bewegen. Eine ausschließliche Ausrichtung an einer internen Dynamik der Qualitätsdebatte verbietet sich genauso wie eine vordergründige Orientierung an den Qualitätsanforderungen mächtiger Umweltakteure, die mittelfristig einen Profilverlust der Organisation zur Folge hätte.

Gesteigert wird die Komplexität durch die basale Logik des Qualitätsmanagements: Qualitätsmanagement wird dadurch wirksam, dass es Routinen stört. Die Störung erfolgt zum einen dadurch, dass bisher entstandene Routinen einer Bewertung unterzogen werden (anhand der Leitdifferenz „gut/schlecht“ und anhand der dadurch ausgelösten weiteren und differenzierten Codierungen) und zum anderen, indem veränderte, vermeintlich bessere Verfahrensweisen an deren Stelle gesetzt werden. Diese bedürfen wiederum der Störung, denn nur durch Beobachtung der neuen Routinen und ihrer Folgen wird Qualität zu einem kontinuierlichen Entwicklungsprojekt, wie es in Formeln wie „Qualitätsentwicklung“ oder „KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ programmatisch zum Ausdruck gebracht wird. Organisationen benötigen jedoch Routinen, um leistungsfähig zu bleiben; ohne bzw. durch ein zu geringes Maß an Routinen stehen Organisationen in Gefahr, ihre Leistungsfähigkeit einzubüßen aufgrund der übergroßen Beschäftigung mit sich selbst. Qualitätsmanagement muss also gleichermaßen Routinen in Frage stellen, stören, dekonstruieren wie andererseits Routinen herbeiführen und stärken – eine Paradoxie, die dadurch noch deutlicher zutage tritt, dass Qualitätsmanagement selbst sich als eine Routine herausbilden kann, die immer wieder beobachtet und gestört werden muss, wenn sie ihre Sinnhaftigkeit, die Impulsgebung zur Überprüfung von Routinen, zum Tragen kommen lassen will.

Betrachtet man angesichts dieser Komplexität des mit den Begriffen „Qualitätsmanagement“ oder „Qualitätsentwicklung“ charakterisierten Programms, so wird erklärbar, warum Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe sich bisher nur zögerlich an die Anforderung angenähert haben: Die Komplexität ließ sich mit den häufig eher simplifizierenden Anleitungen (unter anderem *Deutsche Gesellschaft für Qualität* 2016; *Rugor/von Studzinski* 2012; *Trubel/Bastian* 2016; *Vomberg* 2010) nicht einfangen, weil die Erfahrungen von Spannungen, paradoxen Entwicklungen, Ressourcenaufwand, mangelnder Bezugnahme zu den Spezifika des Arbeitsfeldes etc. nicht benannt und aufgearbeitet wurden. Ferner führten die praktischen Ansätze zum Qualitätsmanagement häufig zum Bestreben, sich primär an der Logik der Verfahrensstandardisierung auszurichten – mit dem Ergebnis, dass Fachkräfte den interaktionalen Kern ihres Handelns zu wenig berücksichtigt sahen oder Qualitätsmanagement als eine Form der Bürokratisierung mit Formularen, einengenden Checklisten etc. assoziierten, wie das im oben genannten Zitat der Landesarbeitsgemeinschaft des Allgemeinen Sozialen Dienstes aufscheint. Auf den Handlungsbeereich ausgerichtete Verfahren der Qualitätsentwicklung, wie sie für Kindertageseinrichtungen erarbeitet worden sind (*Esch* u.a. 2006; *Altgeld* u.a. 2009), können vielfach deswegen nicht adäquat im Alltag umgesetzt werden, weil eingeschränkte Personalausstattung bei zunehmender Anforderungskomplexität (*Bundesjugendkuratorium* 2008) kaum eine Offenheit des Fachpersonals für die als „zusätzlich“ empfundene Aufgabe der Qualitätsentwicklung ermöglichen.

### 3 Verfahren der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe: Zwischen Verfahrensstandardisierung und reflexiven Verfahren

Bei der Erörterung der Frage, welche Verfahren der Qualitätsentwicklung den Aufgaben und Handlungskonstellationen in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe entsprechen



und wie ein tragfähiges Qualitätsmanagement aussehen könnte, das für die Systemlogik der Kinder- und Jugendhilfe anschlussfähig wäre, können zwei unterschiedliche Sinn-Intentionen in den bisherigen Qualitätsmanagement-Methoden unterschieden werden: Verfahrensstandardisierung und reflexive Verfahren (Merkel 2018).

Wenn in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe explizites Qualitätsmanagement praktiziert wird, so erfolgt dies zumeist in einer Form der *Verfahrensstandardisierung*. Diese folgt der Logik, Qualität dadurch herzustellen, zu gewährleisten, zu „sichern“, dass die Abläufe gut definiert, in „Prozessbeschreibungen“ niedergelegt und mit entsprechenden Verhaltensanforderungen verbunden werden und dass die Anforderungen nicht nur proklamiert werden, sondern auch deren Einhaltung in festgelegten Verfahren überprüft werden. Qualität wird konzipiert als das Ergebnis praktizierter Verhaltensnormierungen, als Resultat eines gelingenden „Prozessmanagements“. Grundlage eines solchen, auf Verhaltensnormierung ausgerichteten „Prozessmanagements“ sind die im „Qualitätshandbuch“ niedergelegten und gesammelten „Prozessbeschreibungen“ (mitsamt einer Fülle von Checklisten, Ablaufdiagrammen, Verhaltensanweisungen etc.), wobei der Begriff „Beschreibung“ insofern fehlplatziert erscheint, als es sich dabei nicht um deskriptive Niederlegungen, sondern um normative Festlegungen, um die Kennzeichnung von Verhaltensanforderungen handelt. Beispiele solcher Verfahrensstandardisierungen bieten die meisten Jugendämter im Bereich „Kinderschutz“: Hier stehen die Jugendämter unter dem Druck, das Handeln bei Situationen einer möglichen Kindeswohlgefährdung nicht allein der Kompetenz und den methodischen Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen zu überlassen, sondern ein bestimmtes Vorgehen als fachlich und organisational gewünschtes Verfahren vorzugeben und dadurch einer „Organisationsverantwortung“ nachzukommen. Aber nicht nur für den Kinderschutz, bei dem die Organisation mit ihrer Gewährleistungsfunktion in besonderer Weise gefragt ist und bei fehlgelaufenen Fallbearbeitungen auf hervorgehobenen medialen und möglicherweise gerichtlichem Legitimationsdruck treffen, werden solche Verfahrensstandards propagiert und praktiziert, sondern tendenziell sind alle Bereiche des Jugendamtes (insbesondere des Allgemeinen Sozialen Dienstes) in eine solche Logik der Verfahrensstandardisierung potentiell einbezogen (so z.B. in dem QM-Konzept von Dudek/Burmeister 2012).

Verfahrensstandardisierungen mit verhaltensnormierendem Charakter haben den Vorteil, dass sie bestimmte Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern kalkulierbar machen, dass sie Organisationsmitgliedern Orientierungen für das von der Organisation gewünschte Verhalten vermitteln können und dass die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Erkennbarkeit des Organisationshandelns nicht vollständig auflöst in den verschiedenen Handlungsweisen unterschiedlicher Organisationsmitglieder, reduziert wird. Jedoch haben Verfahrensstandardisierungen im sozialpädagogischen Feld erhebliche Nachteile und problematische Nebenfolgen:

- Da in sozialpädagogischen Handlungsfeldern die „Leistungserstellung von der Stange“ geradezu einen Qualitätsmangel konstituieren würde und Qualität insbesondere in der individuellen, flexiblen Ausrichtung sowie in dem situationsadäquaten Bemühen um das Herstellen von Koproduktionsbereitschaft entsteht, kann hier eine Vorgabe von Verhaltensnormierungen höchstens den Rahmen für die Interaktion qualitativ unterstützen, nicht jedoch an den interaktiven Kern der Dienstleistung heranreichen. Verfahrensstandardisierungen können hilfreich sein für administrative Prozesse und für den äußerlichen Rahmen, in dem sozialpädagogische Interaktionen stattfinden.

Für die sozialpädagogischen Interaktionen selbst bieten Verhaltensnormierungen kaum Orientierung, da diese professionell über ein angemessenes Fallverstehen und über fallbezogenes, situationsadäquates Handeln bearbeitet werden müssen.

- Verfahrensstandardisierung verfolgen die Tendenz, informelle Handlungsspielräume zu reduzieren, die aber für die Bearbeitung von in sozialpädagogischen Prozessen auftauchenden Problemen funktional und notwendig sind, weil sie den Organisationsmitgliedern Kreativitätsspielräume eröffnen. Informales Wissen lässt sich eben nicht ausreichend in „Standards“ überführen. Ungewöhnliche, inhomogene und durch Unsicherheit geprägte, nicht genau vorhersehbare Anforderungen, die insbesondere für sozialpädagogisches Handeln typisch sind, lassen sich nicht prospektiv in eindeutige Verfahrensstandards mit daraus folgenden Verhaltensnormierungen fassen.
- Verfahrensstandardisierungen sind anfällig für einige, die Qualität untergrabende Nebenwirkungen: Sie fördern bei den Mitarbeiter/innen eine „Mentalität der Absicherung“ (Einhaltung der Verfahrensregeln) statt einer „Mentalität des professionsbezogenen Begründens“ (Reflexion fachlicher Angemessenheit und situationsspezifischer Flexibilität), sie enthalten die Tendenz zur Überregulierung und Bürokratisierung, und sie können dazu führen, dass Fachkräfte Qualitätsmanagement als einen Modus ausgeweiteter bürokratischer Kontrolle und weniger als eine Unterstützung und Ermöglichung guter Leistungserbringung empfinden.

Die Abneigung vieler Fachkräfte und Organisationsakteure in der Kinder- und Jugendhilfe gegenüber Qualitätsmanagement kann nicht nur als ein Ergebnis des zusätzlichen Aufwands, sondern auch der eingeschränkten Erfahrungen mit dem Muster der Verfahrensstandardisierung interpretiert werden. Diese Form des Qualitätsmanagements erscheint ihnen im positiven Fall janusköpfig, sowohl als eine Orientierung gebende Hilfe für ein Handeln, das von der Organisation gewünscht wird, als auch eine Form, die Tendenzen der Bürokratisierung und der Reglementierung des Handelns enthält. Im weniger günstigen Fall erleben sie diese Form des Qualitätsmanagements als Formalisierung, fachliche Einengung, Einschränkung von Flexibilität, kurz: als eine Tendenz zur Entprofessionalisierung, die den individualisierten Qualitätsanforderungen im sozialpädagogischen Handeln nicht gerecht wird: als ein Gegenbild zu einer „professionellen Organisation“ (Klatetzki 2005).

*Reflexive Verfahren der Qualitätsentwicklung* folgen demgegenüber eher der Logik, in einer Organisation Reflexionsimpulse zur Überprüfung der sozialpädagogischen Arbeit zu erzeugen, indem unter Verarbeitung des fachlichen Wissensstandes zu einem Handlungsfeld Qualitätskriterien für die Arbeit definiert sowie Instrumente und Verfahren installiert werden zur methodisch strukturierten Beobachtung und diskursiven Bewertung der Güte von Prozessen und Ergebnissen des Handelns. Qualitätsentwicklung erhält dadurch Impulse, indem bei der qualitätsorientierten Überprüfung der eigenen Arbeit Irritationen erzeugt werden, Bewertungen verschiedener Beteiligter herausgefordert werden und die bisherige Arbeit mit neuen Sichtweisen konfrontiert werden kann. Das durch systematisierte Selbstbeobachtung erweiterte Wissen über das eigene Handeln und über die eigene Organisation ermöglicht zum einen eine angemessene Haltung zu den Anforderungen einer „reflexiven Professionalität“, wie sie für das Handeln in der Sozialen Arbeit maßgeblich ist (Dewe/Otto 2018) und zum anderen eine verbesserte Verankerung solcher Lernprozesse in den organisationalen Abläufen und in der Organisationskultur (Klatetzki 1993; Merchel 2005, S. 143ff.).

Methodische Vorgehensweisen einer reflexiven Qualitätsentwicklung sind insbesondere die systematische Evaluation auf der Grundlage von explizit in der Organisation definierten Qualitätskriterien, systematisierte Fallbearbeitungsanalysen anhand vereinbarter qualitativer Analyseverfahren oder die systematisierte Selbstbewertung mit Hilfe eines an der EFQM-Logik entwickelten Bewertungs- und Verfahrensmusters (siehe *Merchel* 2018, S. 300ff.; *Merchel* 2013, S. 89ff.). Solche dialogisch ausgerichteten Verfahren der reflexiven Qualitätsentwicklung vermögen dem Charakter sozialpädagogischer Prozesse und dem Anspruch an Professionalität in der Kinder- und Jugendhilfe eher gerecht zu werden, weil sie die pädagogische Ebene der Interaktionen zu erreichen vermögen. Allerdings hängt die Realisierung einer solchen, dem Anspruch professionellen Handelns in der Kinder- und Jugendhilfe folgenden Qualitätsentwicklung von der Bewältigung einiger Herausforderungen ab:

- Die Produktivität einer reflexiv ausgerichteten Qualitätsentwicklung ist gebunden an eine gute Moderations- und Evaluationskompetenz von Personen innerhalb der Organisation, die das Qualitätsmanagement methodisch und prozessual steuern sollen. Ohne solche Kompetenzen führen die entsprechenden Prozesse leicht zu Überforderungen bei den beteiligten Organisationsakteuren.
- Die bei reflexiven Verfahren verfolgte Intention, Irritationen als Impulse zur Qualitätsentwicklung zu erzeugen, steht zunächst dem Bedürfnis der Fachkräfte nach Orientierung und Absicherung entgegen; somit stehen Irritationen in Gefahr, nicht an die Organisation und an Organisationsmitglieder herangelassen und stattdessen im Alltag „irgendwie“ absorbiert zu werden. Es bedarf also in besonderer Weise des Bemühens, das organisationale Lernen und die Bedeutung von Irritationen für die Qualitätsentwicklung als Teil professionellen Handelns in der Organisationskultur zu verankern und aufrechtzuerhalten.
- Solche Verfahren sind schwieriger nach außen vermittelbar: Während ein „QM-Handbuch“ oder ein Qualitätssiegel, selbst wenn sie nicht oder kaum im Alltag der Organisation gelebt werden, mit einer zumindest oberflächlichen Legitimationswirkung nach außen präsentiert werden können, was angesichts der in der Kinder- und Jugendhilfe bisweilen artikulierten Erwartung an „Qualitätssicherung“ der Organisation die benötigte Legitimität bringen könnte (*Drepper* 2010), sind reflexive Verfahren in ihrer Prozesslogik und mit ihren unvorhersehbaren Effekt-Erwartungen weitaus schwerer gegenüber der Umwelt darzustellen.

Reflexive, dialogische Verfahren der Qualitätsentwicklung erzeugen zunächst eine Erweiterung von Komplexität, während Verfahrensstandardisierungen mit ihren Verhaltensnormierungen eine Reduktion von Komplexität versprechen. Während die Logik der Verfahrensstandardisierungen von Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe als der Komplexität ihres professionellen Handelns unangemessen erscheinen mag, können die komplexitätsausweitenden dialogischen Verfahren zwar als kompatibel zur reflexiven Professionalität in sozialpädagogischen Handlungsfeldern erscheinen, aber wegen ihrer komplexitätserweiternden Logik von den Fachkräften als Belastung empfunden werden, weswegen sie auch diese Formen der Qualitätsentwicklung eher umgehen wollen. In diesem Dilemma des Empfindens von Unangemessenheit einiger Methoden einerseits und dem Zurückschrecken vor Komplexitätsausweitung bei anderen Methoden andererseits kann eine mögliche Erklärung für die eingeschränkte Praktizierung von Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe gesehen werden.

## 4 Perspektiven für eine produktive Praxis der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Jeder Versuch, die skizzierten Paradoxien der Qualitätsentwicklung in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe so zu verarbeiten, dass daraus ein produktives, den sozialpädagogischen Handlungslogiken des jeweiligen Handlungsfeldes entsprechendes Qualitätsmanagement entstehen kann, steht vor der Schwierigkeit, lediglich allgemeine Orientierungen formulieren zu können, die jedoch wiederum für die spezifischen Konstellationen in einer Organisation transferiert und spezifiziert werden müssen. Letztlich muss jede Organisation ein für sie tragfähiges und anschlussfähiges Konzept der Qualitätsentwicklung finden und aufgrund von kontinuierlich ausgewerteten Erfahrungen prozessual weiterentwickeln. Für die organisationsspezifischen Verfahrenskonzipierungen und Entwicklungsdiskurse können unter anderem folgende Orientierungen einbezogen werden, die als Erfahrungen aus der bisherigen Praxis des Qualitätsmanagements in der Kinder- und Jugendhilfe zur Diskussion gestellt werden können:

- (1) Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung bindet Ressourcen in Organisationen und wird daher nur dann von einer ausreichend tragfähigen Motivation der Akteure gespeist, wenn die Sinnhaftigkeit der Methoden und Prozesse der Qualitätsentwicklung explizit in der Organisation kommuniziert und zwischen den Akteuren ausgehandelt wird. Als Leitorientierung bei der Sinn-Debatte zum Qualitätsmanagement kann gelten: Je administrativer der Charakter der Aufgaben ist, um die es beim Qualitätsmanagement geht, desto eher sind Verfahrensstandardisierungen sinnvoll, je stärker die Aufgaben auf den interaktiven, sozialpädagogischen Kern der Tätigkeit zielen, desto eher werden reflexive, dialogische, also komplexitätserweiternde Methoden der Qualitätsentwicklung angemessen sein.
- (2) Die dem Qualitätsmanagement zugrunde liegenden Vorstellungen zu „guter Arbeit“ in dem jeweiligen Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe sind zu explizieren und im Hinblick auf Qualitätskriterien, an denen sich das Qualitätsmanagement ausrichtet, zu konkretisieren. In jedes Qualitätsmanagement gehen normative Vorstellungen zu guter Arbeit ein; wenn diese nicht zum Gegenstand von Kommunikation gemacht, sondern lediglich auf der impliziten Ebene verbleiben, fehlen verhandelbare Entscheidungskriterien und transparente Kommunikationswege mit Anschlussoptionen.
- (3) Voraussetzung für die Akzeptanz von Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung bei den Fachkräften ist, die vielfach dominierenden Assoziationen zu „Formularen, Bürokratie, Papierkram, Kontrolle“ zu überwinden. In den Kommunikationen zu angemessenen Verfahren sollten solche Assoziationen beobachtet und thematisiert werden, um die darin enthaltenen Hinderungsfaktoren kommunizierbar zu machen und zu halten.
- (4) Es sollten solche Formen reflexiver Qualitätsentwicklung erarbeitet werden, die im Alltag der Organisation zu bewältigen und an die bisherigen Fachdiskurs-Formen in der Organisation anschlussfähig sind. Qualitätsentwicklung entfaltet ihren entwickelnden Impuls dadurch, dass bisherige Sichtweisen irritiert und Routinen in Zweifel gezogen werden. Ein Zuviel an Irritation führt zu Orientierungsverlusten und zu Destabilisierung, die die Handlungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigen können. Eine Beschränkung der systematisierten Qualitätsbewertung auf einige besonders

qualitätsrelevante Schlüsselprozesse und/oder Schlüsselkriterien ist ebenso zu erwägen wie eine Bearbeitung verschiedener Qualitätsthemen in zeitlich aufeinander folgenden Zyklen.

- (5) Angesichts der Abhängigkeit des Gelingens sozialpädagogischer Interaktionen von der Koproduktivität der Leistungsadressaten ist das Bemühen um Adressatenpartizipation auch bei der Qualitätsentwicklung nicht nur eine professionsethische Anforderung, sondern auch eine aus der Logik der Handlungen resultierende Herausforderung. Adressatenpartizipation bei der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe bedeutet zum einen den Versuch, Qualitätskriterien aus der Sicht der jungen Menschen und der Eltern zu erkunden und diese in den Qualitätsdiskursen zu berücksichtigen. Zum anderen sind die Einschätzungen der Adressaten zu den Leistungen in die Qualitätsbewertung einzubeziehen, und zwar nicht im Sinne der quantitativ ausufernden simplen und sachlich indifferenten „Zufriedenheitsabfragen“, sondern im Bemühen um eine sachlich differenzierte, inhaltlich und sprachlich auf die jeweiligen Adressaten ausgerichtete Form der Bewertung der Jugendhilfe-Leistungen.
- (6) Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe sollte der Versuchung widerstehen, allzu simplen Formeln zu folgen, in denen von manchen Autoren und von manchen Organisationsberatern empfohlen wird, die Komplexität und die Widersprüche der professionellen Anforderungen in Einseitigkeit aufzulösen. Ein markantes Beispiel für den Versuch, Widersprüche durch simple Formen aufzulösen, ist die Debatte um „Fehlerkultur“ und „Fehlerfreundlichkeit“, die insbesondere im Gefolge von Diskussionen zum Umgang mit Kinderschutzfällen in Jugendämtern zu beobachten war und ist. Organisationen (hier insbesondere: Jugendämter), so wurde vielfach gefordert, sollen ein „fehlerfreundliches Klima“ aufweisen und Mitarbeiter/innen zur Offenlegung von Fehlern motivieren, weil Fehler als Störungen mit Lernimpuls angesehen werden. Wenig beachtet und dabei nur mangelhaft diskutiert blieb jedoch die Anforderung an eine Organisation, dass sie zu ihrer Entwicklung nicht allein auf das Offenlegen von Fehlern durch die Mitarbeiter vertrauen darf. Vielmehr muss eine Organisation zum einen genau die Fehler im Alltagshandeln beobachten, um diese bewerten zu können, und sie muss zum anderen Sanktionsmöglichkeiten bereithalten und anwenden, um gewisse Fehler zu unterbinden und auf diese Weise eine basale Qualität zu gewährleisten. Ein produktiver organisationaler Umgang mit Fehlern beinhaltet also eine Paradoxie: die fachliche, über Hierarchie erfolgende Aufsicht sowie gleichzeitig das Erzeugen eines Klimas, bei dem das Benennen und das Aufarbeiten von Fehlern zum Impuls für Qualitätsentwicklung verarbeitet werden. Fehlermanagement als Teil von Qualitätsentwicklung vollzieht sich als Paradoxie: „Fehler zu ermutigen und sie zugleich zu entmutigen, ist das Mindeste, was sich ein System schuldig ist.“ (Baecker 2011, S. 61) Das, was hier am Beispiel „Fehlerfreundlichkeit“ skizziert wird, gilt im Grundsatz für Qualitätsentwicklung insgesamt: Fachlich produktive Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe muss sich den Spannungen, Widersprüchen und Paradoxien stellen und darf diese nicht in Einseitigkeiten und simplen Formeln aufzulösen versuchen.

## Anmerkung

- 1 Die Begrifflichkeiten, mit denen das gezielte Bemühen um Qualität in Organisationen gekennzeichnet werden soll, sind unterschiedlich und weisen verschiedenartige Bedeutungsschwerpunkte auf, die aber von denen, die einen Begriff verwenden, nicht immer ausreichend transparent gehandhabt werden. Der neutrale Begriff ist sicherlich „Qualitätsmanagement“, bei dem lediglich ausgesagt wird, dass man sich mit einer Steuerungsintention der Strukturierung des Handelns unter Qualitätsgesichtspunkten zuwendet. „Qualitätssicherung“ spricht das Bestreben an, einen definierten Qualitätsstand bei einer Leistung zu gewährleisten, dafür Arbeitsschritte festzulegen sowie für eine verlässliche und kontinuierliche Praktizierung dieser Arbeitsschritte zu sorgen. Mit dem Begriff „Qualitätsentwicklung“ wird – in Absetzung zum eher statischen, bewahrenden Aussagegehalt von „Qualitätssicherung“ – das Dynamische, Prozesshafte und Dialogische des Qualitätsbegriffs hervorgehoben, wodurch „Qualität“ als eine kontinuierliche Entwicklungsaufgabe markiert wird. Da im Verlauf dieses Beitrags die These vertreten und begründet wird, dass der interaktionale Kern sozialpädagogischer Handlungsfelder auf Qualität als Entwicklungsaufgabe zielt, wird hier – wie bereits im Titel des Beitrags – von den Anforderungen zur „Qualitätsentwicklung“ gesprochen.

## Literatur

- Altgeld, K./Stöbe-Blossey, S. (Hrsg.) (2009): Qualitätsmanagement in der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung. – Wiesbaden.
- Baecker, D. (2011): Organisation und Störung. – Frankfurt a.M.
- Bücker-Gärtner, H. (1998): Qualitätsmanagement. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch zur Mikropolitik. – Opladen, S. 221-223. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-11890-9\\_96](https://doi.org/10.1007/978-3-663-11890-9_96)
- Bundesjugendkuratorium (2008): Zukunftsfähigkeit von Kindertageseinrichtungen. – München.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2016): Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich – lebendig – unterstützend. – Weinheim/Basel.
- Dewe, B./Otto, H.-U. (2018): Professionalität. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. 6. Auflage. – München/Basel, S. 1203-1213.
- Drepper, T. (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungen. Soziologische Perspektiven. – Wiesbaden, S. 129-165. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_5)
- Dudek, C./Burmeister, J. (2012): Qualitätsmanagement im Jugendamt. Ein Prozessmodell für den ASD unter besonderer Berücksichtigung des Datenschutzes. – Berlin.
- Esch, K./Klaudy, E.-K./Micheel, B./Stöbe-Blossey, S. (Hrsg.) (2006): Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung. – Wiesbaden.
- Klatetzki, T. (1993): Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles Phänomen. – Bielefeld.
- Klatetzki, T. (2005): Professionelle Arbeit und Organisation. In: Kaletzki, T./Tacke, V. (Hrsg.): Organisation und Profession. – Wiesbaden, S. 253-283.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. – Wiesbaden.
- Landesarbeitsgemeinschaft ASD Hamburg (2017): Stellungnahme der LAG ASD zum Qualitätsmanagementsystem. Forum für Kinder- und Jugendarbeit, 2/2017, S. 49-51.
- Merchel, J. (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. – Weinheim/München.
- Merchel, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage. – Weinheim/Basel.
- Merchel, J. (2017): Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitätsmanagements. In: Roehl, H./Asselmeyer, H. (Hrsg.): Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management. – Stuttgart, S. 362-370.
- Merchel, J. (2018): Perspektiven einer dialogischen und reflexiven Qualitätsentwicklung in sozialpädagogischen Handlungsfeldern. In: Hensen, P./Stamer, M. (Hrsg.): Professionsbezogene Qualitätsentwicklung im interdisziplinären Gesundheitswesen. – Wiesbaden, S. 289-309.
- Merkens, H. (2011): Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. – Opladen.
- Rugor, R./von Studzinski, G. (2012): Qualitätsmanagement nach der DIN ISO Norm. Eine Praxisanleitung für MitarbeiterInnen in sozialen Einrichtungen. 2. Auflage. – Weinheim/Basel.

- Schmidt, T.* (2017): Nie wieder Qualität. Strategien des Paradoxie-Managements. – Weilerswist.  
<https://doi.org/10.5771/9783845287348>
- Trubel, E./Bastian, A.* (2016): Qualitätsmanagement visuell verstehen, vermitteln und verankern. – Freiburg im Breisgau.
- Vomberg, E.* (2010): Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen. – Stuttgart.
- Walgenbach, P.* (2014): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: *Kieser, A./Ebers, M.* (Hrsg.): Organisationstheorien. 7. Auflage. – Stuttgart, S. 295-345.
- Walgenbach, P./Beck, N.* (2000): Von Statistischer Qualitätskontrolle über Qualitätssicherungssysteme hin zum Total Quality Management – Die Institutionalisierung eines neuen Managementkonzepts. *Soziale Welt*, 3/2000, S. 325-354.